

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E  
INFORMÁTICA**

**(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL**



**PERFIL DE TESIS DE GRADO PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
SATISFACCION LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO  
ANGELITO DE LA CIUDAD DE VINCES, PROVINCIA DE LOS  
RÍOS EN EL AÑO 2013**

**AUTORAS**

**CINTHYA VANESSA CASTRO ZAMORA  
NUVIA GENESIS PILAY PILAY**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ING. FELICITO FLORES TROYA**

**LECTOR DE TESIS**

**ING. JOSE NIVELA ICAZA**

**AÑO: 2013**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS**

Declaramos que la presente tesis de grado es de nuestra autoría por lo tanto cedemos los derechos a la Universidad Técnica de Babahoyo para que pueda ser utilizada en la Biblioteca como documento de lectura y consulta.

Cinthya Vanessa Castro Zamora

Nuvia Génesis Pilay Pilay

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final.

A mi esposo, por su apoyo incondicional y por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Cinthya Vanessa Castro Zamora

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios.

A mis padres y a mi esposo que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista y espiritual. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.

Para mis hermanos, para que también continúen superándose. A toda mi familia.

Cinthya Vanessa Castro Zamora

## DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi esposo.

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales.

A mi hijo.

El que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado razón suprema de mi existencia por quien lucho todos los días por ser mejor.

Nuvia Génesis Pilay Pilay

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría agradecer a Dios por ser quien guía mis pasos por el camino del bien.

A mis padres, esposo e hijo por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Nuvia Génesis Pilay Pilay

# ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis		
Dedicatoria		
Agradecimiento		
Índice general		
Introducción	8	
<b>CAPITULO I</b>		
1	Marco Contextual e la investigación	9
1.1	Antecedentes	9
1.1.1	Contexto Social	9
1.1.2	Contexto Institucional	10
1.2.	Problema de Investigación	10
1.2.1.	Planteamiento del Problema	10
1.2.2.	Formulación del Problema	11
1.2.3	Subpreguntas	11
1.3.	Delimitación de la Investigación	12
1.4.	Justificación	13
1.5.	Objetivos	13
1.5.1.	Objetivo General	13
1.5.2.	Objetivos Específicos	14
<b>CAPITULO II</b>		
2.	Marco Teórico y Conceptual	15
2.1.	Marco Referencial	15
2.2.	Alternativa Teórica	17
2.3.	Hipótesis	38
2.3.1	Hipótesis General	38
2.3.2	Hipótesis Específicas	38
2.4.	Variables	39
2.4.1.	Variable Independiente General	39
2.4.2.	Variable Dependiente General	39
2.5.	Operacionalización de las variables	40
2.6.	Terminología de Uso frecuente	41

<b>CAPITULO III</b>		
3.	Metodología de la Investigación	47
3.1	Diseño de la Investigación	47
3.2.	Métodos	48
3.3.	Técnicas e Instrumentos	48
3.4.	Población y Muestra	49
3.5	Organización y Procesamiento de la información	50
<b>CAPITULO IV</b>		
4.	Presentación e Interpretación de la Información	51
4.1.	Presentación de la Información	60
4.2.	Interpretación de la Información	61
<b>CAPITULO V</b>		
5.	Marco Propositivo	62
5.1	Tema	62
5.2.	Desarrollo de la Propuesta	62
5.4.	Conclusiones	81
5.5.	Recomendaciones	82
5.6.	Bibliografía	84
Anexos		

## INTRODUCCIÓN

Dentro del amplio mundo de empresas de productos de consumo masivo existe una enorme variedad que puede ir desde la fabricación y distribución del producto más sencillo y pequeño como un alfiler o un fósforo, hasta la elaboración y distribución del más avanzado y complicado como son los alimentos, por lo tanto, se puede identificar que hablar de empresas de producto de consumo masivo es un amplio universo en el cual se encuentran empresas que son elaboradoras y distribuidoras de sus propios productos, así como también empresas que solo fabrican y empresas que se dedican exclusivamente a distribuir lo que otros producen.

Dentro de estas clasificaciones también se pueden encontrar empresas de todo tipo de tamaño y cobertura geográfica, las cuales tratan de satisfacer las diferentes necesidades de la población a nivel mundial sin importar el nivel social al que pertenezcan los consumidores, utilizando métodos de distribución que implican una logística muy bien planificada y específica de acuerdo a la especialidad y aplicaciones de los productos.

Los inicios de las empresas de consumo masivo se remontan a la década de los años 40 posterior a la segunda guerra mundial, en donde se comenzó a generar una mayor demanda de productos de uso diario en los hogares y se presentó la necesidad de abastecer y facilitar esta amplia variedad de artículos en un tiempo menor comenzando axial una nueva etapa comercial.

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

##### **1.1.1. Contexto Social**

El mercado del consumo masivo en el Ecuador se incrementó en un promedio del 6,2% en volumen y de 7,6% en ventas en los primeros cuatro meses del 2012 respecto al mismo periodo del año pasado, señala una reciente investigación de la consultora IPSA.<sup>1</sup>

El estudio menciona que las canastas de alimentos, higiene personal, limpieza para el hogar, confitería y de cuidado personal han registrado un crecimiento del 6,4% en cantidad en las ciudades de Quito y Guayaquil, mientras que en la provincia de Los Ríos. 5,4%.

Aquello representa un alza del 8% y 6,3% en las ventas de los cinco rubros en los primeros dos lugares y en las demás ciudades, respectivamente. De todas las canastas, la de confitería es la que más se ha desarrollado en nuevas variedades y en publicidad. Esto se debe al reingreso de la fábrica La Universal al mercado, pues varias empresas aumentaron su inversión.

##### **1.1.2. Contexto Institucional**

El clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia

---

<sup>1</sup>Ipsa Group Latin América - Investigación de Mercados del Ecuador. Especialistas en Productos de consumo masivo y B2B. Oficinas en Quito y Guayaquil.

estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica pretende hacer una recolección de los supuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Planteamiento del Problema**

La comercializadora de productos de consumo masivo Angelito se encuentra ubicada en la Ciudad de Vines en las calles Córdova y Gran Colombia, cuenta con los respectivos permisos de funcionamiento, además de una experiencia en el negocio de distribución de productos de consumo masivo con más de 7 años.

La continua aparición de empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo en la ciudad de Vines ha provocado que la Comercializadora Angelito tenga que mejorar su desempeño en la distribución de los productos pero esto viene junto a una mejor satisfacción laboral de sus empleados.

Recientemente la empresa realizó una encuesta de clima organizacional que demuestra que las iniciativas de la empresa por mejorar la condición de los empleados no han sido del todo exitosas; ya que más molestias se presentan y menos satisfacción laboral se demuestra.

De continuar la insatisfacción laboral entre los empleados el impacto que esta tendrá sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales será mayor con el pasar del tiempo debido principalmente a algunos factores que inciden en el logro de la satisfacción laboral como son: El tipo de actividades que realizan las personas, el reconocimiento por su desempeño, salario, condiciones de trabajo, condiciones ambientales del sitio de trabajo, el estilo de Liderazgo y la posibilidad de crecimiento y oportunidades de desarrollo.

### **1.2.2. Formulación del Problema**

De acuerdo a lo ya planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿De qué manera incide el clima organizacional en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo “Angelito” de la ciudad de Vinces, Provincia de los Ríos?

### **1.2.3. Subpreguntas**

- ¿Cuál es la fundamentación teórica más adecuada para utilizar en el desarrollo de la investigación?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Angelito de la ciudad de Vinces, Provincia de los Ríos?

- ¿Cómo se debería evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?
- ¿Qué herramientas empresariales se debería aplicar para mejorar el clima organizacional de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Angelito?

### **1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Delimitación Espacial**

**Campo:** Talento Humano

**Área:** Administrativa

**Aspecto:** El clima organizacional

**Tema:** “El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la comercializadora de productos de consumo masivo angelito de la ciudad de Vinces, Provincia de los Ríos en el año 2013”

**Geográfica:** Cantón Vinces, Provincia de Los Ríos.

#### **1.3.2 Delimitación Temporal:**

**Tiempo:** Año 2012

**Espacio:** Semestre julio – Diciembre

### **1.4. Justificación**

Desde hace varios años, ésta empresa comercializadora de productos masivos, se ha planteado la necesidad de mejorar, sus indicadores financieros en el área en la cual son líderes; sin embargo han estado

atentos en que no pueden desligar el capital humano para el logro de estos objetivos organizacionales.

Ante esto, han surgido en la empresa diversas estrategias que se han implementado para motivar a los empleados y hacerlos sentir más a gusto en su sitio de trabajo; sin embargo dichas iniciativas no han tenido el éxito esperado.

Mediante el estudio de la satisfacción laboral, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, a una mayor identificación y lealtad a la empresa el cual se verá reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Analizar el nivel de satisfacción laboral en los empleados y proponer un plan estratégico para la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito de la ciudad de Vinces, Provincia de los Ríos.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar la fundamentación teórica más adecuada para utilizar en el desarrollo de la investigación.

- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Angelito de la ciudad de Vinces, Provincia de los Ríos.
- ¿Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Angelito?
- ¿Proponer herramientas empresariales para mejorar el clima organizacional de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Angelito?

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL, TEORICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1. MARCO REFERENCIAL**

Lo siguiente es un seguimiento a las investigaciones que han condensado variables como el clima Organizacional y la satisfacción laboral.

PROPUESTA DE CREACION DE UN INSTRUMENTO DE MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA

Valentina Hernández García  
María Fernanda Rojas

El recurso humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos y servicios de las mismas. Debido a la alta competitividad a nivel industrial, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización.

En el presente estudio se diseñó un instrumento de medición del clima organizacional para una empresa farmacéutica, basado en la teoría, investigaciones y aplicación al contexto farmacéutico, éste se compone de 3 dimensiones, 9 factores y 42 reactivos; en el presente reporte se presentan los resultados de la investigación, la metodología y las evidencias que permiten sustentar la validez del instrumento.

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Elsa Monserrat Alcalá Uribe

El clima organizacional describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica (Litwin y Stringer, 1968).

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización, ya que supone una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y dificultades, determina procesos de resolución de problemas y permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior (IPES) de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca para detectar los factores prevalecientes en la organización.

La investigación se realizó por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, este ha dado cuenta del alto grado de confiabilidad según estudios realizados por Echezuria y Rivas en 2001 (Marín, 2003) y por Venegas (2010).

El instrumento está formado por 53 reactivos distribuidos en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad que permiten recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El instrumento se aplicó a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Los resultados reportaron que en general los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables; estas son: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Sin embargo, los trabajadores perciben un clima organizacional regular en las variables conflictos y recompensa.

A pesar de que los resultados no pudieron sustentar todas las hipótesis de trabajo, se confirmó la existencia de un buen clima organizacional.

En el trabajo se incluyeron las variables moduladoras: sexo, edad, antigüedad, nivel de estudios, área y departamento al que pertenecen los trabajadores, sin embargo, no se obtuvieron datos estadísticamente significativos.

La presente investigación brinda a la IPES la oportunidad de conocer la percepción de los trabajadores acerca de su centro de trabajo. Esto permite que los altos mandos dirijan su atención a los puntos débiles con el objeto de encaminar a la organización a la excelencia.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **La satisfacción laboral.**

Hoy en día, las organizaciones se enfocan en la necesidad de procurar mejoras en la calidad de vida y satisfacción de sus colaboradores o empleados. Así mismo nos damos cuenta que no se trata de un mero asunto aislado del componente humano dentro del sistema organizacional sino que la satisfacción general dentro del ámbito laboral conlleva a grandes beneficios.

La satisfacción laboral es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto o los fines que la reducen. Es decir, sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos (Di Caprio, 1999).<sup>2</sup>

La eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Piro y Prieto (pág. 147) la definen como “la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden irreferidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.<sup>3</sup>

Por su parte, Robbins (2007, pág. 186) define satisfacción laboral “como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo”. La satisfacción no solo implica realizar sus tareas sino que implica relacionarse con compañeros y jefes, adaptarse a la cultura y políticas de la organización, y otros elementos involucrados.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>DI CAPRIO, N (1989). Teorías de la personalidad. México: McGraw Hill.

<sup>3</sup>PEIRO, J. Y PRIETO, T. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. 1. Madrid: Síntesis, S.A.

<sup>4</sup>ROBBINS, S (2007) comportamiento organizacional (8va Edición) México: Prentice. Hall.

Esto hace que la evaluación de este constructo sea una suma compleja de elementos discretos del trabajo.

Para Medina (2003) la satisfacción laboral debe ser entendida como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo donde juegan un papel importante variables como el control y el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

Muchinsky (1992) define la satisfacción laboral como una respuesta afectiva y emocional. El afecto hace referencia a las sensaciones de gusto o disgusto.

Según esto, la satisfacción laboral es la medida en que una persona obtiene placer de sus trabajos (p.332).

Por su parte Blum y Naylor (1990) definen la satisfacción laboral como el resultado de muchas actitudes específicas (p.522). Es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general (p.523).

Para estos autores los factores que conllevan a la satisfacción laboral son: el salario, la supervisión, constancias en el empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento, relaciones sociales en el empleo y trato justo por parte del patrono.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000)

## **Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo**

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo.

El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

### **a. El Sexo**

Según Morse (1953) se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. De acuerdo a su estudio, por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

De acuerdo a un estudio realizado por Blum (1942), a trabajadores (hombres y mujeres), se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario.

También se encontró que las respuestas de las mujeres solteras, en ciertos aspectos, fueron más estrechamente relacionadas a las de hombres que a las de las mujeres casadas. Señalando así, algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil.

### **b. La Inteligencia**

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en si mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin

embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta.

Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

#### c. Adaptación personal

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella.

La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

#### **Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo**

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos.

Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

### **Factores de situación específicos**

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

**Pago:** Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.

**Seguridad del Empleo:** La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.

**Participación y reconocimiento personal:** La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual.

El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dar a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.

Posición profesional: De acuerdo a estudios de Robinson, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

Supervisión: Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

### **Aumento de la satisfacción en el empleo**

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

### **Comunicación y Participación**

Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un

sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, esta comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

### **Soluciones Diversas**

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la compañía; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios Psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad

Robbins (2007) indica algunos factores que determinan la satisfacción laboral:

- El trabajo como un desafío para la mente, ya que los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades, ofreciendo una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento, pero el exceso de desafíos produce frustración y sensación de fracaso.

- Sistemas de recompensas justas, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago sino en la imagen de justicia que se perciba.
- Condiciones laborales adecuadas, prefiriendo entornos no peligrosos ni incómodos.
- Contar con colegas que brinden apoyo, el trabajo también satisface la necesidad de integración social.
- Debe existir compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, es decir, debe ser congruente con su vocación, ya que esto le permitiera descubrir que tienen facultades y capacidades adecuadas al trabajo escogido.

De igual forma, establece que la satisfacción influye sobre los siguientes factores:

- La productividad: no se ha encontrado una relación consistente con esta. Se cree que la productividad produce la satisfacción y no lo contrario.
- Ausentismo: aunque se cree que los insatisfechos faltaran mas, existen ciertos factores que matizan la correlación y controlan que no se produzca un índice muy alto.
- La rotación: se produce una relación inversa con la satisfacción. Es una relación más fuertes que en el ausentismo pero también intervienen algunos factores como las condiciones del mercado de trabajo, antigüedad, expectativa, etc. que controlan esta relación.

Este autor (Robbins 2007) igualmente sugiere que existen características intrínsecas al trabajo que inciden en la motivación:

- Reto del trabajo.
- Variedad o cambio de funciones.
- Autonomía
- Uso de habilidades y actitudes.

Asimismo, como se mencionó con anterioridad, este autor propone que debe existir compatibilidad entre los rasgos de personalidad del trabajador y el puesto de trabajo. Estos factores de influencia son:

- a. Factores de disposición: algunos autores como Arvey, Buchal, Seagal y Abraham (1989, cp. Muchinsky 1992) indican que hay ciertos sujetos que se caracterizan por un afecto negativo que es un sentimiento de miedo, aburrimiento, susceptibilidad e insatisfacción, y que otros se caracterizan por un afecto positivo que es la capacidad de experimentar entusiasmo y sentimientos de confianza y gratificación.

Por otro lado, indica que existen características extrínsecas que influyen en la satisfacción laboral como:

- Salario
- Empresa como propiedad de los empleados
- Recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo.

Los individuos tienden a manifestar de distintas formas la insatisfacción que experimentan, Robbins (2007) establece las siguientes:

- Abandono: se refiere a cuando el individuo muestra una conducta dirigida a salir de la organización, realizando acciones como la búsqueda de otro empleo y la renuncia.
- Expresión: consiste en el intento activo y constructivo que realiza el individuo por mejorar la situación, como sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- Lealtad: se refiere a la espera pasiva pero optimista para que la situación mejore, realizando acciones como defender a la organización ante críticas externas y confiar en que las directrices de la organización son para mejorar.
- Negligencia: se refiere a la actitud pasiva del individuo sin evitar que la situación empeore, tales como ausentismo y retraso crónicos, disminución de esfuerzos y aumento del porcentaje de errores.

### **Importancia del clima organizacional en la administración de empresas**

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales.

Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en

la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entre mezclan? (García Canclini, 1995).

En Ecuador existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en

muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado.

Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes.

Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que deberá valorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de

patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

### **Clima Organizacional**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándose en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

### **Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### **a. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras

limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

b. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del

grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los

empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

### **Eficacia Organizacional**

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: " la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." (p. 29); "la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita" (p. 33).

"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20).

El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.<sup>6</sup>

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.1. Hipótesis General**

Analizado el nivel de satisfacción laboral en los empleados se propondría un plan estratégico para la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito de la ciudad de Vinces, Provincia de Los Ríos.

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

- Elaborada la fundamentación teórica más adecuada esta se utilizaría en el desarrollo de la investigación.
- Determinado el nivel de satisfacción laboral de los empleados se tendría una base para las mejoras estratégicas de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Angelito de la ciudad de Vinces, Provincia de los Ríos.
- Evaluado el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Angelito se conocería sus debilidades y fortalezas.

---

<sup>6</sup>Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.

- Propuestas las herramientas empresariales se mejoraría el clima organizacional de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Angelito.

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Independiente General**

**Clima Organizacional:** es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

### **2.4.2. Dependiente General**

**Satisfacción laboral:** es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

## 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES
<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Satisfacción laboral</b></p>	<p>Es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales</p>	<p>Actitudes positivas que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales</p>	<p>Existencia de buenos salarios.</p> <p>Existencia de reconocimientos y estímulos.</p> <p>Ascensos en la empresa.</p> <p>Actividades informales de recreación y cultura.</p>
<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>Clima Organizacional</b></p>	<p>Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.</p>	<p>Un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización.</p>	<p>Ambiente de trabajo adecuado</p> <p>Seguridad social y privada</p> <p>Plan de incentivos.</p>

## 2.6. TERMINOLOGÍA DE USO FRECUENTE

A continuación se definen los términos que se presentan en el siguiente trabajo y que pueden llegar a ser desconocidos para los lectores.

**Clima Organizacional:** Es la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

**Comportamiento:** Conducta, manera de portarse o actuar.

**Comunicación:** Es una actividad que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios.

**Comunicación eficiente:** Está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback (retroalimentación).

**Comunicación empresarial:** es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio.

**Comunicación interna:** es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir; una imagen positiva y un clima adecuado.

**Comunicación Organizacional:** Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

**Cultura organizacional:** Comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

**Descripción de Puestos:** Es un documento que nos proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, son las cualidades mínimas que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico.

**Diagnóstico:** Identificación de la naturaleza de un problema mediante la observación de sus signos y síntomas característicos.

**Diagramas/Matrices:** Son representaciones gráficas en la que se muestran las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto o sistema o los cambios de un determinado fenómeno, que permiten analizar de una manera efectiva las partes de una situación o problema para establecer estrategias que permitan alcanzar el objetivo deseado.

**Empresa:** Es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

**Estrategia.** Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

**Estrategia de acercamiento:** Trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas, y que llegue en el momento preciso.

**Estrategia de apalancamiento:** Consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y, una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto.

**Estrategia de Diseño:** Consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en Intercomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir.

**Hipótesis.** Constituye un juicio, una afirmación o una negación de algo. Sin embargo, es un juicio de carácter especial. Las hipótesis son proposiciones provisionales y exploratorias y, por tanto, su valor de veracidad o falsedad depende críticamente de las pruebas empíricas.

En este sentido, la replicabilidad de los resultados es fundamental para confirmar una hipótesis como solución de un problema. La hipótesis de investigación es el elemento que condiciona el diseño de la investigación y responde provisionalmente al problema, verdadero motor de la investigación.

**Identidad Corporativa:** Es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma.

**Imagen corporativa:** Se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa".

**Interdependencia:** Dependencia que se recibe en la misma medida en que se da.

**Intracomunicación:** Es una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa.

**Manual de Procedimientos:** Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación

**Matriz FODA.** La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones

**Metas:** son los objetivos que debemos alcanzar en poco tiempo "compromisos de lo que queremos alcanzar".

**Misión.** La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un

carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la empresa así lo requiere.

La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cuál debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio.

**Norma:** Regla de obligado cumplimiento. Conjunto de reglas que determinan el uso correcto del lenguaje.

**Obstáculo:** Impedimento, estorbo. Dificultad, inconveniente

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

**Recurso Humano:** Al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.

**Resumen Ejecutivo.** Breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan. Permitiendo captar la idea principal del plan.

**Sentido de Pertenencia:** Proporcionar el conocimiento necesario para desarrollar conocimientos, actitudes, valores positivos y una voluntad de compromiso para alcanzar metas particulares y comunes.

**Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia estructurados y enlazados entre sí.

**Tecnologías de la Información y Comunicación:** son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma.

**Visión.** La visión, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora.

**Visión compartida:** Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación está basada en la observación directa en la empresa en estudio. Debido a que existe una participación efectiva por parte del investigador, esta investigación se basa en un diseño de campo. La investigación de campo ofrece información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

El proceso llevado a cabo en la formulación de la presente propuesta tiene componente investigativo de tipo cuantitativa descriptiva (Lerma 1999), teniendo en cuenta que se hizo necesaria la recolección de información relacionada con la satisfacción Laboral.

Es un estudio descriptivo por que se identifican y relacionan las características y elementos necesarios sobre el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral, por medio de técnicas específicas de recolección de la información como lo es la observación y la aplicación de encuestas.

Escogiéndose entonces por permitir conocer las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto de la calidad de medición.

#### **3.2. MÉTODOS**

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación fueron los siguientes: Método científico, lógico, estadístico, análisis y síntesis.

### **Método Científico**

Este método permitió aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema hasta la formulación de la propuesta del estudio.

### **Método lógico**

Permitió llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

### **Método estadístico**

El método estadístico que se utilizó en la investigación fue el porcentual, el cual se aplicó para analizar los datos obtenidos de la investigación.

### **Método análisis síntesis**

Este método permitió en primer lugar realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investigó y luego de los datos obtenidos en la investigación lo que nos permitió presentar en forma sintetizada el documento.

## **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

El proyecto de investigación busca realizar propuestas de cambio que solventen las deficiencias que se puedan encontrar en Angelito, buscando lograr mejoras dentro de la misma.

La investigación se basa en el método deductivo en el que se parte de teorías generales, en este caso la Satisfacción Laboral, que nos lleven a establecer unas mejoras estratégicas que permita a Comercializadora Angelito, trabajar competitivamente y de manera sustentable en la ciudad de Vinces.

La técnica utilizada será la encuesta por medio de un instrumento como lo es el cuestionario.

También se utilizó una serie de material bibliográfico, el cual se empleó como una herramienta que permitió profundizar en el tema de estudio y que este sea comprendido de mejor manera.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Una vez que se determinó el tipo y diseño de la población, se identificaron los informantes clave poseedores de la información, tanto de la realidad calificada por el investigador de mejorable, como de aquella que se pretende modificar.

Partiendo de esa proposición, se entiende por población según Hurtado (2000 p. 152) “el conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se puede obtener alguna información”.

La muestra para este caso será el total de trabajadores de la empresa comercializadora Angelito en un total de 27.

Detalle	Numero
Administrativos	8
Operarios	19

### 3.5. Organización y procesamiento de la Información

El análisis de datos se llevara de una manera planificada teniendo en

cuenta que la depuración de la información arrojará la mayor cantidad de datos útiles.

De igual manera se identificó y seleccionó el software SPSS para realizar el análisis de las encuestas, el resumen y reporte de datos, porque muestra la información de una forma más completa; también se realizó un análisis previo para codificar los datos de las encuestas y su respectivo procesamiento para conducir a una mejor comprensión de los datos de estudio y por último se esbozó un marco analítico representado por tablas, gráficas y perfiles para organizar los resultados.

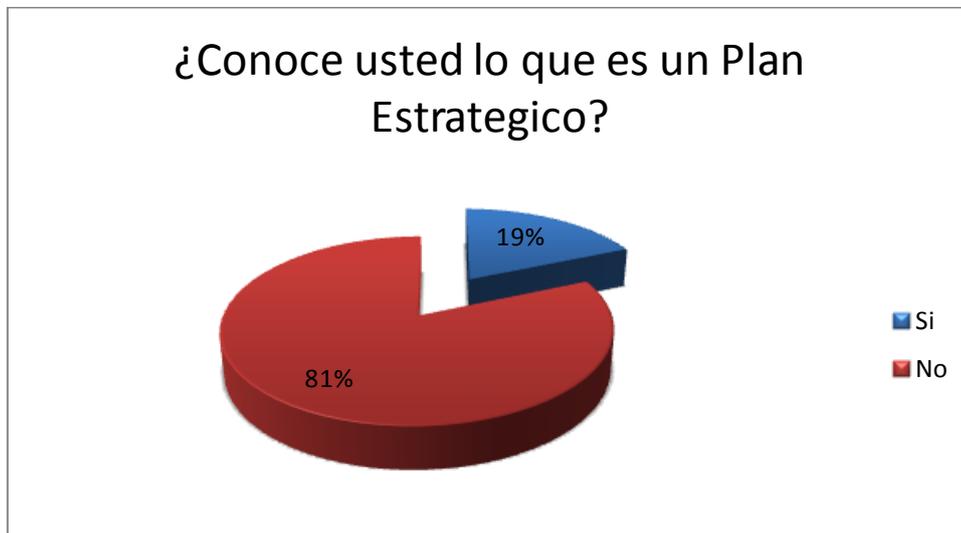
## CAPITULO IV

### 4. INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

#### 4.1. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. ¿Conoce usted lo que es un Plan Estrategico?

Detalle	Frecuencia	%
Si	5	19%
No	22	81%
Total	27	100%



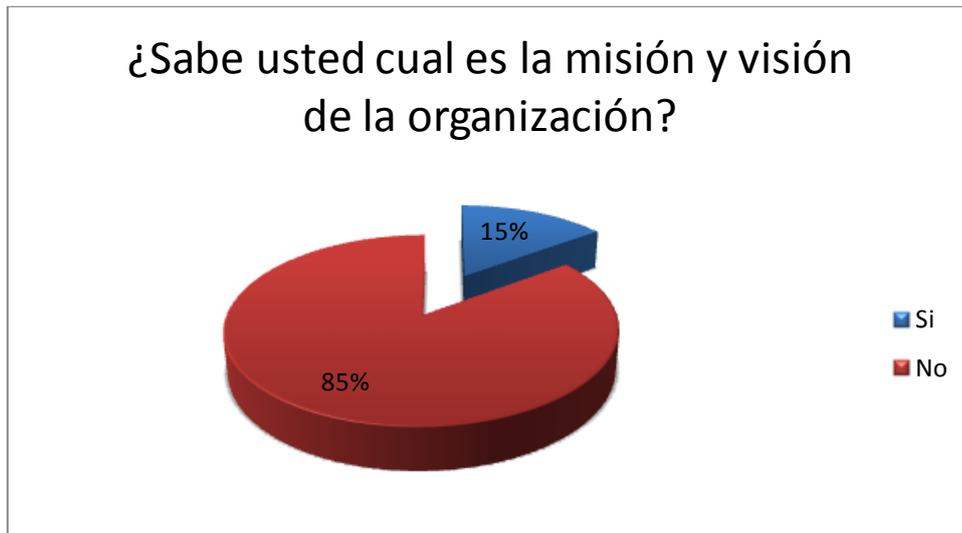
Fuente: Investigación de las autoras

#### **Análisis:**

El 81% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito dicen que no conocen lo que es un plan estratégico y un 19% de los empleados encuestados responden que si conocen lo que es un plan estratégico.

2. ¿Sabe usted cual es la mision y vision de la organizacion?

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	15%
No	23	85%
Total	27	100%



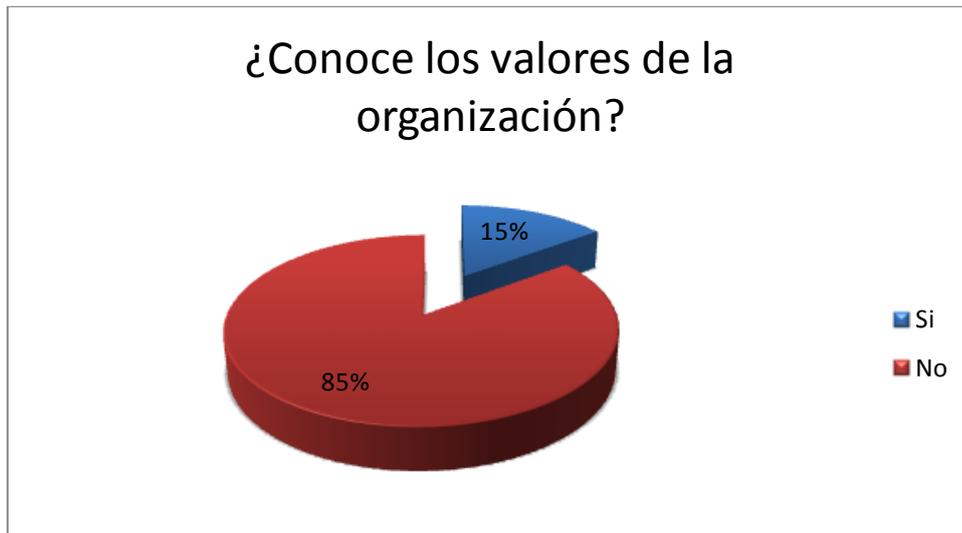
Fuente: Investigación de las autoras

**Análisis:**

El 85% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito responden que no sabe cuál es la misión y visión de la organización y un 15% de los empleados encuestados responden que si sabe cuál es la misión y visión de la organización.

3. ¿Conoce los valores de la organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	15%
No	23	85%
Total	27	100%



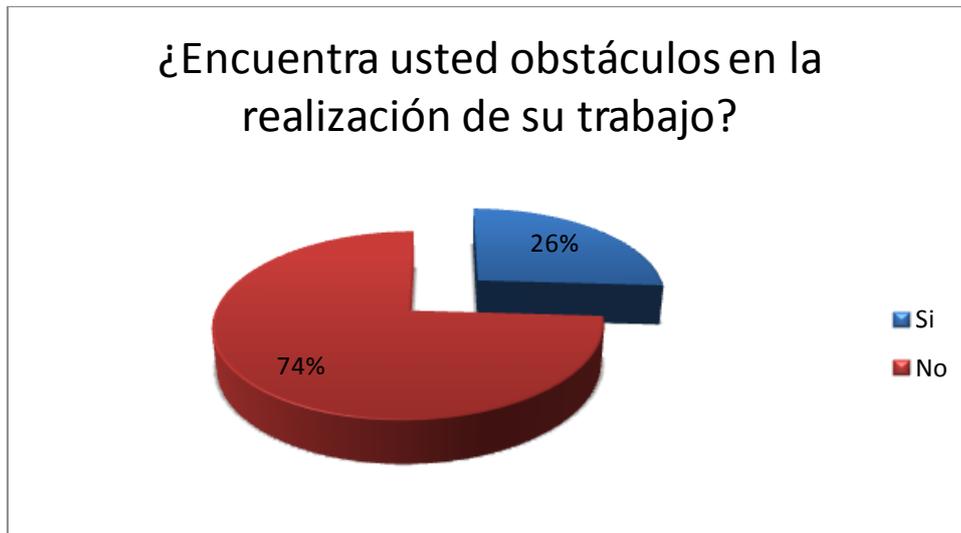
Fuente: Investigación de las autoras

**Análisis:**

El 85% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito responden que no conoce los valores de la organización y un 15% de los empleados encuestados responden que si conoce los valores de la organización.

4. ¿Encuentra usted obstáculos en la realización de su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	26%
No	20	74%
Total	27	100%



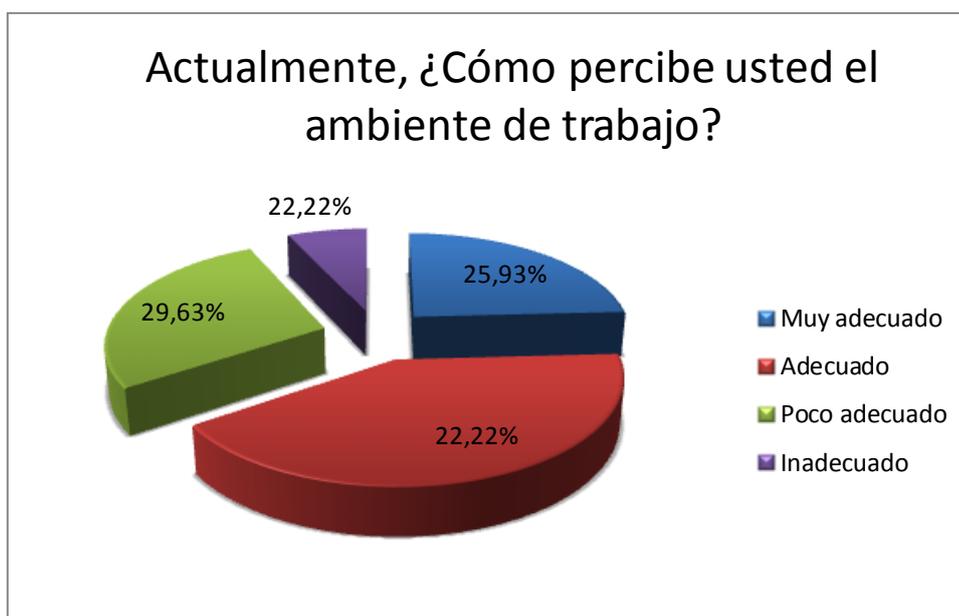
Fuente: Investigación de las autoras

**Análisis:**

El 74% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito no encuentra obstáculos en la realización de su trabajo y el 26% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito si encuentra obstáculos en la realización de su trabajo.

5. Actualmente, ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Muy adecuado	7	25,93%
Adecuado	6	22,22%
Poco adecuado	8	29,63%
Inadecuado	6	22,22%
Total	27	100%



Fuente: Investigación de las autoras

#### **Análisis:**

El 22,22% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito percibe el ambiente de trabajo adecuado, el 29,63% lo encuentra poco adecuado, un 25,93% lo encuentra muy adecuado y el 22,22% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito percibe el ambiente de trabajo inadecuado.

6. ¿Cómo considera usted la supervisión que recibe de su jefe?

Detalle	Frecuencia	%
Muy adecuada	3	11,1%
Adecuada	7	25,9%
Poco adecuada	15	55,6%
Inadecuada	2	7,4%
Total	27	100%



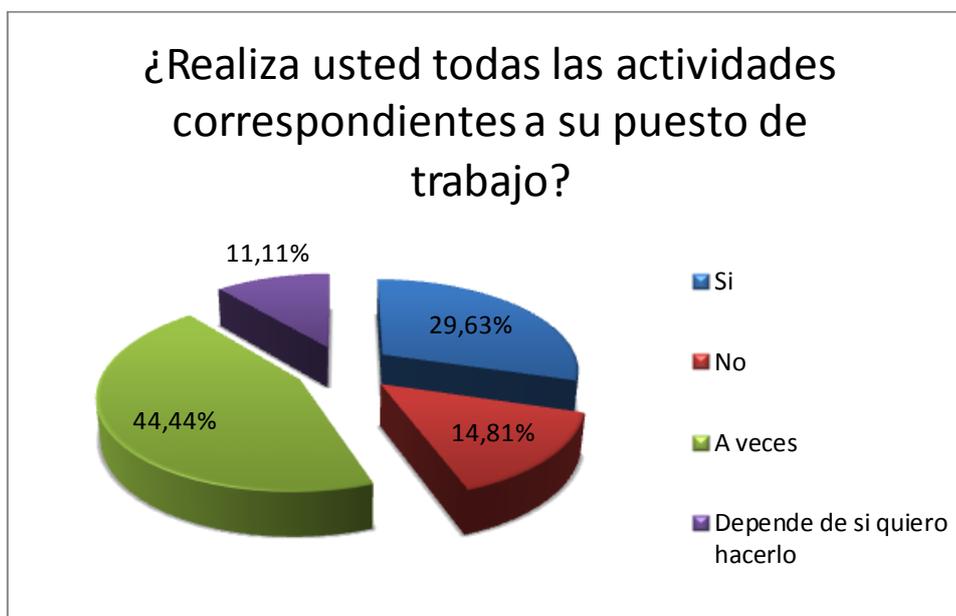
Fuente: Investigación de las autoras

### Análisis:

El 55.6% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito considera la supervisión de su jefe poco adecuada, el 25.9% la encuentra adecuada, un 11.1% lo encuentra muy adecuada y el 7.4% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito considera la supervisión de su jefe inadecuada.

7. ¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	8	29,63%
No	4	14,81%
A veces	12	44,44%
Depende de si quiero hacerlo	3	11,11%
Total	27	100%



Fuente: Investigación de las autoras

### Análisis:

El 44.44% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito realiza solo a veces las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, el 29.63% si las realiza siempre, un 14.81% no las realiza y el 11.11% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito realiza las actividades correspondientes a su puesto de trabajo solo si quiere hacerlo.

8. ¿Esta conforme con sus condiciones laborales y salariales?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	7,41%
No	25	92,59%
Total	27	100%



Fuente: Investigación de las autoras

**Análisis:**

El 92.6% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito no está conforme con sus condiciones laborales y salariales y el 7.4% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito si está conforme con sus condiciones laborales y salariales.

9. ¿Existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	5	19%
No	22	81%
Total	27	100%



Fuente: Investigación de las autoras

**Análisis:**

El 81% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito responden que no existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo y el 19% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito responden que si existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo.

10. ¿Cuál es la relación que tiene con su jefe?

Detalle	Frecuencia	%
Desagradable	2	7,4%
Respetuosa	22	81,5%
Cordial	3	11,1%
Total	27	100%



Fuente: Investigación de las autoras

### **Análisis:**

El 81.5% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito responden que la relación que tiene con su jefe es respetuosa, un 11.1% que es cordial y el 7.4% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito responden que la la relación que tiene con su jefe es desagradable.

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El 81% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito dicen que no conocen lo que es un plan estratégico, el 85% no sabe cuál es la misión y visión de la organización, el 85% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito responden que no conoce los valores de la organización.

El 26% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito encuentra obstáculos en la realización de su trabajo, el 22.22% de los empleados percibe el ambiente de trabajo adecuado, el 55.6% de los empleados considera la supervisión de su jefe poco adecuada.

El 44.44% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito realiza solo a veces las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, el 92.6% de los empleados no está conforme con sus condiciones laborales y salariales.

El 81% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito responden que no existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo y el 81.5% de los empleados encuestados de la comercializadora Angelito responden que la relación que tiene con su jefe es respetuosa.

## **CAPITULO V**

### **5. MARCO PROPOSITIVO**

#### **5.1. TEMA**

Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito.

#### **5.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

##### **Introducción**

En este capítulo se presenta una propuesta de un plan estratégico en donde se expone la misión y visión de la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito, así como también los objetivos que se pretenden lograr con la realización del plan.

Dicho plan contiene las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento de los factores que inciden en el clima organizacional, así como también las recomendaciones para el uso de este plan.

##### **Diagnóstico de los factores actuales del clima Organizacional.**

Este diagnóstico realizado en la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito, constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al clima organizacional de la empresa, por medio de dicha descripción se realizará un análisis que nos permitirá conocer el ambiente en el que los empleados desarrollan sus labores.

A continuación se detallan los once factores que fueron evaluados de la siguiente manera:

### **Diagnóstico del factor estructura**

En este factor se evaluó el grado de conocimiento que tienen los empleados, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los empleados en el desarrollo de su trabajo.

Se detectó que en su totalidad los empleados no tienen conocimiento de la misión, visión, políticas de la empresa, y de los procedimientos necesarios para realizar su trabajo.

Por lo tanto todos los empleados no conocen lo que es la empresa y hacia dónde se dirige, así como también los empleados no saben cómo realizar de manera correcta sus actividades o tareas de trabajo.

Todo lo anterior constituye una desventaja para la empresa ya que no contribuirá en gran medida al logro de sus objetivos.

Sin embargo el un gran porcentaje de los empleados manifestó tener obstáculos a la hora de realizar su trabajo y también sienten incomodidad en su puesto de trabajo. Ambos aspectos constituyen una limitante para realizar eficientemente las tareas de la empresa, lo cual provoca que no haya un clima óptimo en la comercializadora, perjudicando todo esto el logro de los objetivos.

### **Diagnóstico del factor responsabilidad**

En este factor se evaluó el sentimiento que poseen los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

En la comercializadora Angelito existe un porcentaje alto de empleados que no posee autonomía en el momento de realizar su trabajo debido a que estos manifiestan que sus jefes no les permiten llevar a cabo el

trabajo como ellos consideran que es mejor, además les incomoda la supervisión que reciben de sus jefes ya que sienten la sensación de que las actividades las están realizando incorrectamente.

Sin embargo existe una limitante a la hora de tomar decisiones importantes ya que no les es permitido, esto provoca que el empleado sienta que no confían en él, generando un descontento de éste hacia la empresa.

Por otra parte, un porcentaje considerable manifestó ser responsable a la hora de llegar al trabajo porque les gusta y no porque se sientan obligados. Además realizan todas las actividades que el puesto les exige y siempre que el jefe les pide información se la entregan completamente.

Sin embargo un porcentaje significativo de empleados les incomoda que les asignen actividades extras sin remuneración a cambio, ya que estas interfieren con sus horarios y obligaciones propias del puesto.

### **Diagnóstico del factor recompensa.**

En este factor se evaluó la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa económica y no económica recibida por el trabajo bien hecho.

Un porcentaje alto de empleados de la comercializadora Angelito considera que ésta les otorga y les informa sobre las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, por eso mismo manifiestan que no dejarían la empresa por otro trabajo con las mismas condiciones.

Por otra parte no están conformes con el salario que reciben, dicha inconformidad, puede ocasionar que éstos se desinteresen por realizar bien su trabajo.

Sin embargo la mayoría manifestaron que pueden realizar sacrificios y esfuerzos sin recibir una remuneración extra.

Además un grupo considerable se siente satisfecha por las oportunidades de crecimiento que les brinda la comercializadora ya que tienen la oportunidad de ocupar puestos de mayor jerarquía que quedan vacíos. Pero el un gran grupo se manifestó sentirse insatisfecho porque la gerencia no toma en cuenta sus opiniones.

### **Diagnóstico del factor motivación.**

En este factor se evaluó el grado de motivación de los empleados al realizar sus actividades laborales.

Un alto porcentaje de empleados no se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades, ya que la comercializadora Angelito no les brinda incentivos, lo que provoca insatisfacción y poco entusiasmo en ellos.

Además ellos no se sienten exitosos al realizar su trabajo, ya que esto parece que para sus jefes no contribuye al logro de sus objetivos personales y consideran que las tareas que realizan son de poca importancia.

Dichos empleados se sienten tensionados al inicio de cada semana por tener que trabajar y las tareas que realizan presentan una carga para ellos.

En conclusión se puede afirmar que los empleados de la comercializadora Angelito en su gran mayoría se encuentran desmotivados e insatisfechos, lo que no beneficia a la empresa ya que ellos no realizan su trabajo con eficiencia.

### **Diagnóstico del factor relaciones.**

En este factor se evaluó la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

Un alto porcentaje de empleados manifiestan que en las relaciones entre el jefe y sus compañeros de trabajo existe poco respeto mutuo y confianza, lo cual hace que ellos se sientan no tan bien en el lugar de trabajo.

Además consideran que es importante el cultivar buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, debido a que esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable, con el objeto de lograr las metas de la empresa.

Sin embargo cuando se realiza la consulta por separado sobre la confianza entre compañeros de trabajo hay un grupo que solo confía en algunas situaciones, lo que provoca que se debilite la colaboración que puede existir entre los compañeros de trabajo y que también se disminuye la retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral.

Además un porcentaje considerable de los empleados consideran que las relaciones con sus jefes y compañeros son respetuosas, lo que conlleva a que los problemas que se dan dentro del ambiente laboral se consulten tanto con compañeros como con los jefes.

### **Diagnóstico del factor cooperación.**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Un alto porcentaje de empleados manifiesta que existe algo de

cooperación entre los compañeros de trabajo y sus jefes.

Sin embargo existe un porcentaje significativo de empleados que expresan que sus jefes y compañeros no siempre les dan la colaboración que ellos necesitan debido a falta de tiempo o porque no pertenecen a la misma área de trabajo. Lo cual provoca que el trabajo no se lleve a cabo de una manera eficiente, lo que ocasiona baja productividad en la empresa, afecta la atención al cliente, la imagen de la empresa y en definitiva afecta en el logro de los objetivos de la comercializadora Angelito.

#### **Diagnóstico del factor comunicación.**

En este factor se evaluó la efectividad en el flujo de información que se da en el ambiente laboral de la empresa.

Un alto porcentaje de los empleados manifiestan que la comunicación que se da dentro del grupo de trabajo es poco adecuada, debido a que la comercializadora no utiliza los medios apropiados para transmitir la información, no comunica de manera efectiva los logros alcanzados y permite que el trabajo se realice eficientemente.

#### **Diagnóstico del factor conflictos.**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados de la comercializadora para aceptar las opiniones discrepantes que se dan en las relaciones laborales y la efectividad para solucionar dichas discrepancias.

Dentro de la comercializadora Angelito se determinó que regularmente existen conflictos los cuales se resuelven de una manera adecuada según manifestó la mayoría de empleados.

Además manifestaron que no tienen problemas entre ellos por el salario y el trato que reciben de sus jefes; tampoco existen conflictos laborales que

afecten la imagen y la productividad de la empresa.

Sin embargo, existe un porcentaje significativo de empleados que expresaron que los conflictos a veces no se resuelven adecuadamente, lo que provoca que afecten la imagen y productividad de la empresa.

### **Diagnóstico del factor identidad**

En este factor se evaluó el sentimiento de pertenencia que sienten los empleados hacia la comercializadora así como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Un alto porcentaje de los empleados se sienten identificados con la comercializadora, porque sienten satisfacción con el trabajo que desempeñan debido a que la empresa les ofrece un lugar estable para trabajar y les brinda oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, un porcentaje considerable de empleados expresó que están dispuestos a cambiarse de la comercializadora, solamente si les ofrecen un mejor salario en la otra empresa.

### **Diagnóstico del factor ambiente físico de trabajo.**

En este factor se evaluó la calidad del ambiente físico de trabajo, aspectos tales como la temperatura, la ventilación, distribución del área de trabajo, iluminación y seguridad.

Los empleados de la comercializadora manifestaron sentirse satisfechos de la distribución física del área en la cual realizan sus actividades laborales, debido a que sienten seguridad, comodidad, buena ventilación e iluminación, lo que contribuye a que se sientan en un ambiente agradable a la hora de trabajar.

### **Diagnóstico del factor liderazgo.**

En este factor se evaluó el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

Un porcentaje considerable de empleados de la comercializadora manifestó que su jefe no posee las habilidades para influir en ellos, así como los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña.

Además los jefes no sienten la confianza de delegar responsabilidades a sus empleados, tampoco brindan la confianza necesaria a los empleados para que estos puedan comunicar los desacuerdos que sienten hacia ellos.

Sin embargo, existe un porcentaje significativo de empleados que expresó que sus jefes si poseen las habilidades necesarias que requiere su puesto de trabajo y sienten la confianza de manifestarle los desacuerdos que sienten hacia ellos.

### **Visión**

Consolidarnos como una empresa líder en el mercado de productos de consumo masivo, mediante una buena comunicación, una destacada distribución y relación comercial con nuestros clientes que nos haga diferentes y más competitivos en el mercado, logrando afianzar nuestros vínculos con nuestros proveedores, generando valor agregado a nuestros accionistas y beneficios a nuestros colaboradores.

### **Misión**

Somos una empresa ecuatoriana, comercializadora de productos de consumo masivo, trabajamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos. Manteniendo responsabilidad con nuestros clientes, con nuestros proveedores y con nuestra comunidad.

Comprometiéndonos a colocar en nuestro mercado productos que califiquen dentro de los estándares de calidad de nuestro país.

## **Valores**

De Nuestra Empresa:

- Solidez
- Sostenibilidad
- Transparencia, Liderazgo
- Compromiso con los Resultados
- Generación de Confianza
- Cumplimiento.

De Nuestros Empleados:

- Confidencialidad
- Lealtad, Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en Equipo.

De Nuestros Productos:

- Calidad
- Diversidad
- Precio
- Oportunidad
- Distribución.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio en la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito de la Ciudad

de Vinces, para el buen desempeño de sus actividades.

### **Objetivos Específicos**

- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el clima laboral, según el diagnóstico realizado.
- Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el clima laboral según el diagnóstico realizado.
- Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales de la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito.

### **Importancia del plan estratégico**

El Clima organizacional ha cobrado importancia en las empresas de hoy en día, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma.

Además es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima.

Debido a lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral en aspectos tales como la rotación de personal, ausentismo en los trabajadores, disminuir el número de accidentes, elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo.

### **Estrategias para mejorar el clima organizacional de comercializadora Angelito.**

El plan estratégico que se propone para contribuir a la formación de un clima organizacional satisfactorio en la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito, es realista y congruente al diagnóstico realizado.

En este sentido el plan servirá como un excelente instrumento que guiará a los gerentes a mantener un clima laboral agradable. El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional.

Dichas estrategias permitirán a la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la empresa.

Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción de empleados y propietarios.

### **Estrategias para mejorar el factor estructura.**

El factor estructura se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Por lo tanto la importancia de este factor radica en lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor estructura:

- Crear políticas que sirvan como una guía de acción a los empleados para realizar su trabajo de una mejor manera.
- Mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan quien acudir cuando se presentan dificultades.
- Es necesario realizar un estudio entre el personal de la empresa con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o tramites que los empleados consideran que obstaculizan la realización de sus labores.

Los procedimientos o trámites que se identifiquen deberán ser analizados, utilizando como herramienta “La Simplificación del Trabajo”, la cual valiéndose de diagramas de proceso u otros recursos, permitirá determinar todos aquellos pasos o aspectos de un proceso que pueden ser modificados para agilizar su realización.

El estudio podría indicar la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, eliminar o reducir el uso de documentos impresos, entre otros. Con lo anterior se busca agilizar todos aquellos procedimientos que a pesar de ser necesarios, obstaculizan el trabajo de los empleados; de tal manera que no constituyan un obstáculo.

- Con el fin de que los trabajadores desarrollen sus labores de una manera más eficaz y en menor tiempo, se debe proporcionar a los empleados calculadoras, teléfonos celulares, portafolios y cualquier otra herramienta necesaria para que ellos puedan desempeñar adecuadamente la función asignada.

- Modificar la misión y visión de la comercializadora de tal forma que sea más inspiradora para los empleados, y así estimularlos para que realicen el trabajo de una mejor manera.

### **Estrategias para mejorar el factor responsabilidad.**

Con las siguientes estrategias, se pretende que los empleados tengan una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que conozcan con mayor certeza cuáles son sus funciones y cuál es su importancia dentro de la organización. Todo lo anterior ayudará a fortalecer en los empleados el sentimiento de ser su propio jefe.

- Ofrecer a los empleados más puntuales durante el año un reconocimiento para incentivarlos a llegar siempre puntual a su trabajo.
- Darles más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan auto realizados al momento de llevarlo a cabo.
- Brindar capacitación a los empleados de la empresa sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo. La utilización de estas herramientas permitirá a los trabajadores definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc. Es decir, tales herramientas permitirán a los empleados planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a un mayor aprovechamiento del tiempo que se les ha asignado para realizar sus funciones.

- Darles un reconocimiento a los empleados que están realizando mejor su trabajo, para que estos se preocupen y lo lleven a cabo de la manera más eficiente posible.
- Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada empleado para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

### **Estrategias para mejorar el factor recompensa.**

Las prestaciones y las remuneraciones proporcionan la motivación necesaria para que el personal realice el trabajo de manera eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los empleados en la empresa, reduciendo así la rotación del personal.

Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al salario, pudiendo ser estas de carácter económico y sociocultural, por lo tanto estas son un medio eficaz para retener a un buen empleado y atraer a otros de gran rendimiento, y de esta manera multiplicar la productividad de la empresa.

Cuando la empresa no ofrece prestaciones y remuneraciones que beneficien al personal es probable que el trabajador busque una mejor oportunidad de empleo en otras empresas. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor recompensa:

- Mejorar las condiciones laborales y salariales para que los empleados se sientan satisfechos y desempeñen eficientemente su trabajo.

- Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la gerencia toma en cuenta sus opiniones.
- Darle un bono económico de cumpleaños a los empleados para brindarles una ayuda monetaria y así lograr que se sientan motivados.

### **Estrategias para mejorar el factor motivación.**

La motivación debe de actuar como una fuerza en cualquier impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en el ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que el ser humano ocupa gran parte de su existencia. Por tal razón es necesario que las personas estén motivadas en su trabajo y que el trabajo no se convierta en una actividad opresora, sino en un medio que produzca satisfacción.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor motivación:

- Celebrar a cada empleado su cumpleaños para que ellos se sientan importantes y que se preocupan por él.
- Brindar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa.

### **Estrategias para mejorar el factor relaciones y cooperación.**

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, etc., por lo tanto se

debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad.

Por tal razón los gerentes deben vigilar las relaciones interpersonales entre los empleados y estar pendiente de los disgustos y mal entendidos que se den entre el personal.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar los factores relaciones y cooperación:

- Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- Se deben realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo.
- Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

### **Estrategias para mejorar el factor comunicación**

El factor comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

La comunicación es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se realicen eficientemente, con calidad, y para que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas.

Con las siguientes estrategias, se espera que la comercializadora mantenga en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza la empresa.

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

### **Estrategias para mejorar el factor conflictos**

Con las siguientes estrategias, se pretende que los problemas que existan entre el personal sean del conocimiento de aquellas personas que puedan brindar una solución adecuada y que no permanezcan escondidos o se disimulen. Además lograr que exista una comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización, para evitar los rumores y que se degenerate el conflicto.

Nombrar una persona encargada de solucionar los conflictos que se producen entre los compañeros de trabajo para evitar que estos dañen la

imagen y la productividad de la empresa.

### **Estrategias para mejorar el factor identidad**

Con las siguientes estrategias se pretende fortalecer el sentimiento que tienen los empleados de pertenecer a la compañía y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, es decir, lograr aquella sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

- Velar para que en la empresa exista equidad externa con el propósito de que los salarios estén acorde a los que paga la competencia para que los empleados se sientan identificados con la empresa y así evitar la rotación del personal.

### **Estrategias para mejorar el factor ambiente físicoDe trabajo**

Con las siguientes estrategias se pretende mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el empleado se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionar a los empleados la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.

- Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.
- Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los empleados en la realización de su trabajo.

### **Estrategias para mejorar el factor liderazgo**

El factor liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo

tanto en la consecución de los objetivos de la empresa. Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor liderazgo:

- Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los empleados de expresar los puntos en los que no están de acuerdo.
- Debido a que gran parte de los empleados percibe que existen favoritismos o preferencias por parte de los jefes, y otro grupo de menor tamaño opina que no existe cooperación por parte de los jefes, es necesario brindar una capacitación sobre “Liderazgo” a todos los empleados que ocupen un puesto de jefatura.
- Dicha capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, etc. Con el fin de que los jefes puedan identificar la mejor manera de conducir a su grupo de empleados, evitando actitudes que puedan afectar la moral de sus subordinados.
- El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

#### **5.4. CONCLUSIONES**

Los empleados de la comercializadora Angelito no conocen lo que es la empresa y hacia dónde se dirige, así como tampoco saben cómo realizar de manera correcta sus actividades o tareas de trabajo.

Los empleados de la comercializadora no poseen autonomía al momento de realizar su trabajo; además son puntuales a la hora de asistir al trabajo, no porque se sienten obligados sino porque les gusta.

La comercializadora Angelito no les informa y no les otorga a los empleados, las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, así como tampoco les brinda la oportunidad de crecimiento dentro de ella.

En las relaciones entre los jefes y compañeros de trabajo existe un respeto mutuo, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo. Además consideran que es importante el cultivar buenas relaciones interpersonales, debido a que esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable.

## 5.5. RECOMENDACIONES

Para facilitar la ejecución del plan estratégico que permitirá mejorar el clima organizacional de la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito, se recomienda:

El departamento de recursos humanos debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el plan, sin embargo se debe integrar otros departamentos, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.

Verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que la implementación de las estrategias esté generando los resultados deseados, y así asegurar la consecuencia de los objetivos del plan.

Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del plan estratégico puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la empresa, y así conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima.

Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo.

Es necesario subrayar que los conceptos modernos de desarrollo de la organización indican que para ser una empresa eficaz, esta debe ser dinámica y ser capaz de adaptarse a los cambios.

Es por ello que los cambios propuestos anteriormente quedan como una alternativa desolución a los problemas identificados a través de la investigación realizada a la empresa, con respecto al clima laboral. Por lo

tanto queda a opción de la comercializadora de productos de consumo masivo Angelito la puesta en marcha de este plan estratégico para mejorar el clima organizacional.

## 5.6. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Argentina: Granica, 2009.
- Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 2007.
- Calderón Mejía, Rodolfo. Planeación estratégica de recursos humanos, conceptos y teoría. 2008.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, 7ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2008.
- Desler, Gary. Administración y organización, 6ª edición, Editorial Prentice Hall, México. 2009.
- Hernández Sampieri. Metodología de la investigación 5ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2009.
- Koontz, Harold y Otros. Administración. Una perspectiva global, 10ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2010.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, 7ª edición, Editorial Prentice Hall, México. 2008.
- Rodríguez, Darío. Diagnostico organizacional, 3ª edición, Editorial Alfa Omega, México 2007.

- Stoner, James y Otros. Administración, 6ª edición, Editorial Prentice Hall, México. 2009.
- Werther, William. Administración de personal, 4ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2009.

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**Cuestionario**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL**

**Encuesta didigida a los Clientes Internos**

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Conoce usted lo que es un Plan Estrategico?  
Si   
NO
  
2. ¿Sabe usted cual es la mision y vision de la organizacion?  
Si   
NO
  
3. ¿Conoce los valores de la organizacion?  
Si   
NO
  
4. ¿Encuentra usted obstáculos en la realización de su trabajo?  
Si   
NO
  
5. Actualmente, ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo?  
Muy Adecuado   
Adecuado   
Poco Adecuado   
Inadecuado

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL**

**Encuesta didigida a los Clientes Internos**

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

6. ¿Cómo considera usted la supervisión que recibe de su jefe?

Muy Adecuada

Adecuada

Poco Adecuada

Inadecuada

7. ¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?

Si

No

A veces

Depende de si quiero hacerlo

8. ¿Esta conforme con sus condiciones laborales y salariales?

Si

No

9. ¿Existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo?

Si

NO

10. ¿Cuál es la relación que tiene con su jefe?

Desagradable

Respetuosa

Cordial